

## Analisa Peran *Employee Engagement* Dalam Memediasi *Work Environment, Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, dan Training and Development* Terhadap *Employee Performance* Bank Umum

Jennifer<sup>1</sup>, Dhita Hafizha Asri<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Internasional Batam, Jl. Gajah Mada, Batam, 29426, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Internasional Batam, Jl. Gajah Mada, Batam, 29426, Indonesia

### INFO ARTIKEL

#### Sejarah Artikel:

Diterima : 21 Juli 2022

Diperbaiki : 15 September 2022

Disetujui : 29 September 2022

Tersedia daring : 30 September 2022

#### Keywords:

*Employee Engagement; Employee Performance; Job Satisfaction; Leadership; Motivation; Training and Development; Work Environment*

### ABSTRACT

*Employee engagement is needed to improve the performance of company resources to compete. Employees who feel engaged are one of the keys to the company's success. This study aims to analyze the role of employee engagement in mediating the work environment, leadership, motivation, job satisfaction, and training and development on employee performance. The population and sample of this study were employees of 5 commercial banks with the most assets in Batam City, Indonesia, namely BRI, Mandiri Bank, BCA, BNI, and BTN. The total number of respondents who were collected using the quota sampling method was 353 with a spread of 80 respondents from each bank. The data obtained from the distribution of the questionnaires were processed using PLS-SEM (Partial Least Square). In the results of the study, employee engagement and work environment have a positive significant effect on employee performance and employee engagement successfully mediates the relationship between work environment and employee performance, while training and development, leadership and job satisfaction have no effect on employee performance but are significantly positive when mediated through employee engagement. Motivation variable has no direct or indirect effect on employee performance. The limitations of this study are that the research sample has not been able to represent the population as a whole and the distribution of the questionnaire only uses 1 alternative.*

### ABSTRAK

Keterlibatan karyawan dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja sumber daya perusahaan supaya dapat bersaing. Karyawan yang merasa *engaged* merupakan salah satu kunci kesuksesan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran keterlibatan karyawan dalam memediasi lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Populasi dan sampel dari penelitian ini adalah karyawan 5 bank umum dengan aset terbanyak yang terdapat pada Kota Batam, Indonesia yaitu BRI, bank mandiri, BCA, BNI, dan BTN. Total responden yang terkumpul dengan menggunakan *metode quota sampling* adalah sebanyak 353 dengan penyebaran masing – masing 80 responden dari masing – masing bank. Data yang didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner diolah dengan menggunakan PLS-SEM (*Partial Least Square*). Pada hasil penelitian dapat diketahui bahwa keterlibatan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan berhasil memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan pelatihan dan pengembangan,

#### Kata Kunci:

Keterlibatan Karyawan; Kinerja Karyawan; Kepemimpinan; Kepuasan Kerja; Lingkungan Kerja; Motivasi; Pelatihan dan Pengembangan.

DOI: 10.29313/performa.v19i2.10221

ISSN-P: 1829-8680

ISSN-E: 2599-0039

#### Untuk mengutip dokumen ini:

Jennifer., Asri, D.H. (2022). Analisa Peran *Employee Engagement* Dalam Memediasi *Work Environment, Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, dan Training and Development* Terhadap *Employee Performance* Bank Umum. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (PERFORMA)*, 2, 58–72.

© 2022 JMB. All rights reserved

kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi signifikan positif ketika dimediasi melalui keterlibatan karyawan. Variabel Motivasi terbukti tidak memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan pada penelitian ini adalah sampel penelitian belum bisa mewakili populasi secara keseluruhan dan penyebaran kuesioner hanya menggunakan 1 alternatif.

\*: <sup>1</sup>Jennifer.tan1319@gmail.com

## PENDAHULUAN

Persaingan merupakan sesuatu yang akan terjadi pada setiap bisnis. Seiring dengan berkembangnya waktu, persaingan antar bisnis akan semakin ketat. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan yang berusaha mencari berbagai cara untuk meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia (SDM) mereka untuk dapat terus bersaing. Salah satu konsep yang menjadi perbincangan para perusahaan untuk meningkatkan kinerja adalah keterlibatan karyawan atau *employee engagement* (Saad *et al.*, 2021). Menurut Samo *et al.* (2019) perusahaan yang berhasil mengelola karyawan mereka sesuai dengan pekerjaannya dapat membuat karyawan merasa antusias sehingga akan memberikan kontribusi yang baik. Menurut Singh dan Vaishya (2021) karyawan yang *engaged* adalah aset yang berharga bagi sebuah perusahaan. Peran positif seorang karyawan dalam kesuksesan suatu perusahaan tidak dapat diremehkan maka dari itu, perusahaan perlu menyediakan sumber daya yang memadai seperti pelatihan dan pengembangan sehingga dapat memaksimalkan potensi karyawan dalam bekerja (Siddiqui & Sahar, 2019). Selain itu, adanya persaingan yang ketat dalam bisnis juga mengakibatkan munculnya tekanan pada lingkungan kerja yang menjadi salah satu faktor penyebab keterlibatan karyawan (Tjahjaningsih *et al.*, 2019).

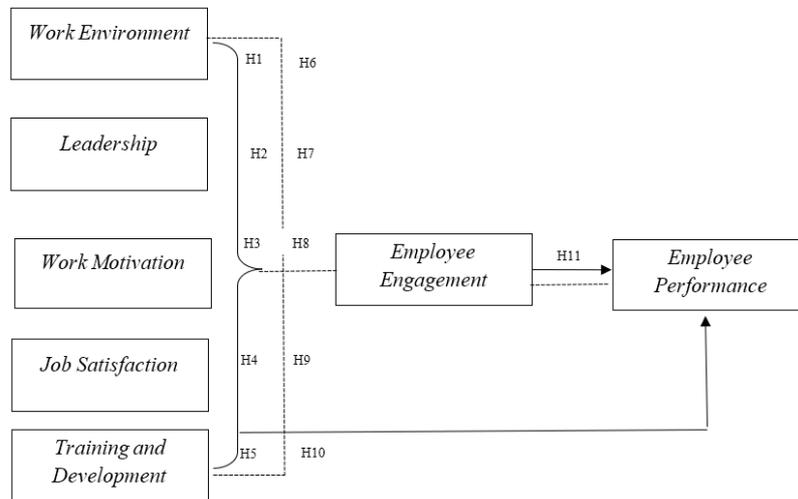
Bidang perbankan merupakan salah satu perusahaan yang memiliki persaingan yang ketat. Selain memiliki persaingan yang ketat, Ketatnya persaingan antar bank menuntut bank untuk meningkatkan kinerja dan performa sehingga bank tidak akan berkalah saing. Secara umum, bank perlu memiliki keterlibatan karyawan untuk bisa beroperasi, maka dari itu, bank perlu meningkatkan SDM guna untuk menumbuhkan atau meningkatkan *employee engagement*. Karyawan yang bekerja pada bidang jasa seperti bank bila memiliki rasa *engaged* tinggi maka dapat meningkatkan kualitas pelayan dan produktivitas yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan (Pamungkas, 2018).

Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Riyanto *et al.* (2021) menyatakan bahwa kinerja sebuah perusahaan dapat meningkat dikarenakan adanya faktor motivasi dan kepuasan kerja. Motivasi merupakan komponen yang diperlukan dan penting bagi setiap karyawan. Dengan adanya motivasi maka karyawan akan merasa pekerjaan yang sedang dikerjakan ringan dan dapat dikerjakan dalam waktu yang cepat. Kepuasan kerja sering diartikan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat diartikan sebagai rasa nyaman saat bekerja. Namun, untuk mempertahankan tingkat kinerja yang bagus perusahaan tidaklah mudah. Seorang manajer perlu memastikan bahwa setiap karyawan merasa terlibat pada pekerjaannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sendawula *et al.* (2018) diketahui juga bahwa dengan adanya keterlibatan karyawan dalam perusahaan dengan cara melakukan pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan dan hal ini terbukti dengan hasil penelitian yang telah dilakukannya. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu komponen penting dalam proses keterlibatan karyawan karena dengan adanya pelatihan dan pengembangan dapat membantu karyawan lebih fokus pada pekerjaannya masing-masing. Selain itu, dengan adanya pelatihan, karyawan akan merasa percaya diri dengan pekerjaan mereka sehingga mereka semangat dalam melakukan pekerjaannya (Anitha, 2014).

Adanya kepemimpinan dan lingkungan kerja juga menjadi salah satu komponen yang penting pada kinerja. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mengatur keterlibatan bawahannya ataupun timnya dalam bekerja. Lingkungan kerja juga merupakan komponen yang penting untuk karyawan karena kondisi lingkungan kerja dapat menentukan apakah karyawan masih ingin bekerja di suatu perusahaan. Adanya lingkungan kerja yang nyaman dan baik akan meningkatkan rasa *engaged* karyawan yang kemudian akan berpengaruh pada kinerja karyawan (Ariussanto *et al.*, 2020).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, *employee engagement* merupakan suatu perasaan atau komitmen yang didapatkan oleh seseorang setelah bekerja dalam suatu perusahaan yang berpotensi meningkatkan maupun menurunkan kinerja karyawan dalam bekerja.. Rasa *engaged* seseorang bisa timbul oleh

beberapa faktor seperti yang telah diuraikan sebelumnya salah satu contohnya adalah lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Maka dari itu, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “**Analisa Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Work Environment, Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, dan Training and Development Terhadap Employee Performance Pada Bank Umum**” dengan model penelitian yang dapat dilihat di bawah ini:



Gambar 1. Model Penelitian

## LANDASAN TEORI

*Employee performance* merupakan suatu variabel yang dipengaruhi oleh beberapa faktor dan merupakan hasil kerja seseorang dalam organisasi sesuai dengan tujuan dan produktivitas (Hanafi, 2019). Menurut Subekti (2021) *employee performance* adalah suatu tingkat untuk mengetahui keberhasilan seseorang. Semakin tinggi tingkat seseorang, maka semakin tinggi pula kinerja orang tersebut. *Employee performance* menurut Hidayah dan Tobing (2018) dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dan merupakan faktor yang mengefek profitabilitas organisasi. Kinerja karyawan juga beralokasi dengan penghargaan yang diakses setiap tahun oleh perusahaan. Karyawan dengan kinerjanya yang baik secara keseluruhan akan mendapatkan yang namanya *reward*. Kinerja yang efektif ditunjukkan dalam pekerjaan karyawan dan sikap mereka dalam bekerja (Kanwal & Syed, 2017). Kinerja Karyawan termasuk perilaku yang terkendali tetapi memberikan batasan untuk perilaku yang tidak relevan. *Employee performance* dapat dibagikan menjadi *task performance* dan *performance behavior* yang berhubungan dengan pekerjaan (Riyanto *et al.*, 2021). Kinerja adalah hasil kerja yang akan didapatkan seseorang dengan melaksanakan tugasnya dan dapat dicapai secara individu maupun secara kelompok (Herlissha & Riyanto, 2019).

Lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja dari karyawan. keadaan lingkungan kerja yang bagus maka akan berpengaruh juga ke kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang bagus ditandai dengan tertariknya dan nyamannya seseorang dalam bekerja pada lingkungan tersebut (Tjahjaningsih *et al.*, 2019). *Work environment* juga bisa diartikan sebagai tempat dimana seseorang melakukan aktivitasnya setiap hari. Selain mempengaruhi kinerja, kondisi lingkungan juga dapat berpengaruh kepada perasaan seseorang ketika sedang bekerja di lingkungan tersebut (Badrianto & Ekhsan, 2020).

*Leadership* merupakan proses mempengaruhi yang dilakukan oleh suatu pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya *leadership* yang baik akan membuahkan hasil yang bagus pada kinerja (Ariussanto *et al.*, 2020). *Leadership* sudah sering dijumpai pada perusahaan manapun dan menjadi cara yang bisa diterapkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja, seorang pemimpin akan dikatakan pemimpin bila dipercayai dan diikuti oleh bawahannya. *Leadership* bisa berjalan 2 arah yaitu antara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya atau sebaliknya bawahan yang mempengaruhi seorang pemimpin (Alvi *et al.*, 2021).

Menurut Trisninawati dan Elpanso (2021) motivasi kerja merupakan merupakan unsur yang penting yang diperlukan oleh seorang karyawan sehingga karyawan merasa percaya diri untuk menyelesaikan tugasnya. *Work motivation* merupakan suatu dorongan yang muncul dalam diri seseorang baik sadar maupun tidak.

Motivasi ini bisa menjadi komponen yang penting dalam pekerjaan, pendidikan ataupun dalam kehidupan sehari-hari. Adanya motivasi, akan mempermudah dan mempercepat pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seseorang sehingga dapat meningkatkan kinerja (Riyanto *et al.*, 2021)

*Job satisfaction* atau kepuasan kerja adalah keadaan emosional seorang individu yang senang terkait dengan pekerjaannya. Dengan kata lain, *job satisfaction* mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Martono *et al.*, 2018). Seseorang dengan *job satisfaction* yang tinggi dapat diartikan memiliki sifat positif dalam bekerja dan mereka pasti akan berbicara positif mengenai perusahaan tempat dia bekerja (Hidayah & Tobing, 2018). Maka dari itu, bila seseorang puas dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan kinerjanya juga.

Pelatihan dan pengembangan adalah upaya terencana yang digunakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang melalui pembelajaran. *Training and development* ini merupakan alat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja organisasi yang perlu direncanakan dan tidak boleh dilakukan secara sembarangan (Ayal *et al.*, 2018). Ismael *et al.* (2021) mengatakan bahwa pelatihan atau *training* adalah bagian yang penting dari SDM dalam mengembangkan kegiatan karyawan serta mendukung mereka baik secara fisik maupun pemikiran yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

*Employee engagement* merupakan rasa seseorang terhadap pekerjaannya (rasa positif) *employee engagement* juga dapat diartikan sebagai tingkat antusias seseorang terhadap pekerjaannya. Biasanya karyawan yang *engaged* akan berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka saat bekerja. maka dengan adanya *employee engagement* maka dapat meningkatkan kinerja seseorang (Alvi *et al.*, 2021). Menurut Trisninawati dan Elpanso (2021), *employee engagement* mengarahkan karyawan untuk mencapai proses atau kerja yang maksimal sehingga *employee engagement* berkaitan dengan kinerja secara positif.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan jumlah sampel berdasarkan populasi serta digunakan untuk mengembangkan hipotesis. Jenis penelitian yang digunakan adalah kausal komparatif yang merupakan penelitian hubungan sebab-akibat yang didasarkan pada perhitungan statistik (Ahyar, 2020). Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah semua karyawan perbankan dengan aset terbesar pada periode Q4 2021 yang ada di Kota Batam yaitu Bank BRI, Bank Mandiri, Bank BCA, Bank BNI dan Bank BTN. Jumlah aset dari suatu bank penting untuk diketahui guna untuk menilai kinerja perusahaan saat ini maka dari itu, perbankan dengan aset tertinggi yang dipilih. Pengambilan sampel yang digunakan adalah menurut Hair *et al.* (2016) yaitu memerlukan 10 kuesioner untuk setiap pertanyaan yang ada. Total pertanyaan yang ada berjumlah 33 item yang berarti sampel minimum penelitian ini adalah 330 responden. Untuk menghindari kuesioner yang hilang atau tidak terisi maka kuesioner yang akan disebar adalah 400 kuesioner kepada 5 perusahaan perbankan dengan menggunakan sampling non-probabilitas teknik yaitu sebanyak 80 responden untuk setiap bank dengan indikator sebanyak 5 variabel independen, 1 variabel mediasi dan 1 variabel dependen.

Masing-masing indikator diukur dengan menggunakan skala *likert* 5 poin dimana variabel *work motivation* memiliki 5 pertanyaan yang didapatkan dari Riyanto *et al.* (2021). *Job satisfaction* memiliki 5 pertanyaan yang didapatkan dari Ahakwa *et al.* (2021) dan Riyanto *et al.* (2021), variabel *work environment* memiliki total 4 pertanyaan yang didapatkan dari Ahakwa *et al.* (2021), *leadership* memiliki 5 pertanyaan pertanyaan yang didapatkan dari Skogstad dan Einarsen (1999), *training and development* memiliki 4 pertanyaan yang didapatkan dari Saad *et al.* (2021), *employee engagement* dan *employee performance* dengan masing-masing 5 pertanyaan yang didapatkan dari Ahakwa *et al.* (2021) dan Riyanto *et al.* (2021). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan dengan menggunakan penyebaran kuesioner melalui *google form* dan data lain seperti data sekunder didapatkan dari *website*, buku, maupun jurnal yang dapat mendukung penelitian ini. Sedangkan pengolahan data yang digunakan adalah menggunakan program *Partial Least Squares* (PLS) dikarenakan adanya variabel mediasi yang menghubungkan variabel independen dan dependen. PLS juga digunakan karena lebih cocok untuk model yang lebih kompleks.

## HASIL

### Hasil Uji Statistik Deskriptif

Data yang berhasil dikumpulkan setelah melakukan penyebaran kuesioner ke 5 perusahaan bank

sebanyak 400 kuesioner berjumlah 358 responden dari total minimal responden sebanyak 330 responden dimana total 5 kuesioner tergolong tidak dapat digunakan karena tidak lengkap sehingga total responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 353 responden. Responden perempuan mendominasi data distribusi kuesioner bila dibandingkan dengan laki-laki dengan jumlah 178 atau 50,4% responden. Rentang umur, lama bekerja, pendidikan, dan penghasilan responden didominasi oleh 194 responden yang berumur 24 sampai dengan 29 tahun atau 55%, 148 responden yang bekerja selama 2 sampai 4 tahun atau 41,9%, lulusan sarjana dengan jumlah 246 persentase 69,7%, dan penghasilan melebihi Rp 5.000.000 perbulan dengan jumlah responden sebanyak 243 atau 68,8%. Responden berdasarkan tempat kerja yaitu BRI, bank Mandiri, BCA, BNI, dan BTN memiliki jumlah masing-masing sebanyak 70, 71, 73, 68, dan 71 responden.

### Hasil Uji Validitas

Pada uji validitas terbagi menjadi validitas *convergent* dan *discriminant*. Pada uji validitas *convergent* yang perlu diuji adalah *loading factor* dan AVE dengan syarat *loading factor* lebih besar dari 0,6 dan AVE lebih besar dari 0,5. Pada tabel 1. di bawah dapat dilihat bahwa semua variabel beserta masing-masing indikator berhasil memenuhi syarat tersebut kecuali variabel *employee engagement* dan *job satisfaction* dengan indikator EE 4 dan JS 1 yang tidak memenuhi syarat sehingga dihapus dan dilakukan pengolahan kedua yang menghasilkan hasil yang *valid* untuk variabel dan indikator yang tersisa. Maka dari itu, uji validitas *convergent* dikatakan *valid*.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Convergent**

Variabel	Indikator	Loading factor	AVE	Kesimpulan
<i>Employee Engagement</i>	EE 1	0,778	0,614	<i>Valid</i>
	EE 2	0,723		
	EE 3	0,844		
	EE 5	0,784		
<i>Employee Performance</i>	EP 1	0,766	0,562	<i>Valid</i>
	EP 2	0,757		
	EP 3	0,788		
	EP 4	0,740		
	EP 5	0,694		
<i>Job Satisfaction</i>	JS 2	0,748	0,614	<i>Valid</i>
	JS 3	0,804		
	JS 4	0,778		
	JS 5	0,804		
<i>Leadership</i>	LD 1	0,832	0,656	<i>Valid</i>
	LD 2	0,822		
	LD 3	0,823		
	LD 4	0,731		
	LD 5	0,838		
<i>Motivation</i>	M 1	0,749	0,503	<i>Valid</i>
	M 2	0,681		
	M 3	0,740		
	M 4	0,671		
	M 5	0,700		
<i>Training and Development</i>	TND 1	0,815	0,634	<i>Valid</i>
	TND 2	0,867		
	TND 3	0,803		
	TND 4	0,690		
<i>Work Environment</i>	WE 1	0,845	0,696	<i>Valid</i>
	WE 2	0,872		
	WE 3	0,860		

WE 4 0,755

Sumber : Data diolah (2022)

Selanjutnya adalah uji validitas *discriminant* menggunakan *fornell-lacker* dimana nilai masing-masing korelasi antar variabel yang sama harus lebih besar daripada korelasi variabel yang berbeda. Pada tabel 2. dapat diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar saat berkorelasi dengan variabel yang sama yaitu sebesar 0,783; 0,750; 0,784; 0,810; 0,709; dan 0,796 sehingga dikatakan memenuhi kriteria.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas *Discriminant Fornell-Lacker Criterion***

	EE	EP	JS	LD	M	TND
EE	<b>0,783</b>					
EP	0,717	<b>0,750</b>				
JS	0,620	0,528	<b>0,784</b>			
LD	0,552	0,422	0,631	<b>0,810</b>		
M	0,566	0,493	0,678	0,630	<b>0,709</b>	
TND	0,529	0,460	0,602	0,513	0,554	<b>0,796</b>
WE	0,599	0,566	0,629	0,446	0,538	0,521

Sumber : Data diolah (2022)

### Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian *outer model* berikutnya adalah uji reliabilitas. Pada uji reliabilitas, yang akan diuji adalah hasil dari *cronbach's alpha* dan *composite reability* dimana syarat untuk masing-masing hasil harus memenuhi syarat yaitu minimal bernilai 0,6. Pada tabel 3. dapat dilihat bahwa hasil *cronbach's alpha* untuk semua variabel memenuhi syarat karena lebih dari 0,6 sama halnya dengan hasil *composite reability* yang juga memenuhi syarat nilai melebihi 0,6. maka dari itu, uji reliabilitas untuk semua variabel dikatakan reliabel.

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reability</i>	Kesimpulan
EE	0,790	0,864	Reliabel
EP	0,805	0,865	Reliabel
JS	0,791	0,864	Reliabel
LD	0,869	0,905	Reliabel
M	0,754	0,834	Reliabel
TND	0,805	0,873	Reliabel
WE	0,854	0,901	Reliabel

Sumber : Data diolah (2022)

### Hasil Uji *Direct Effects*

Pengujian *inner model* yang pertama adalah uji *direct effects* untuk melihat pengaruh langsung antar variabel laten. Pada tabel 4. dapat dijabarkan bahwa:

Hasil pengujian hipotesis pertama yang dapat dilihat pada tabel 4. menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara *work environment* dan *employee performance*, pernyataan ini dibuktikan dengan nilai *p-values* bernilai 0,002 yang tidak melebihi 0,05 dan juga *sample mean* yang bernilai positif sehingga hipotesis pertama **diterima**.

Hasil pengujian hipotesis kedua yaitu pengaruh *leadership* terhadap *employee performance* memiliki *sample mean* sebesar -0.048 dan *p-values* yang melebihi 0,05 yaitu sebesar 0,389 yang membuktikan bahwa pengaruh antara *leadership* terhadap *employee performance* tidak signifikan sehingga hipotesis kedua **ditolak**.

Hasil pengujian hipotesis ketiga yaitu pengaruh *motivation* terhadap *employee performance* memiliki *sample mean* sebesar 0,074 dan *p-values* yang melebihi 0,05 yaitu sebesar 0,234 yang membuktikan bahwa pengaruh antara *motivation* terhadap *employee performance* tidak signifikan sehingga hipotesis ketiga **ditolak**.

Hasil pengujian hipotesis keempat yaitu pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* memiliki *sample mean* sebesar 0,036 dan *p-values* yang melebihi 0,05 yaitu sebesar 0,631 yang membuktikan bahwa

pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *employee performance* tidak signifikan atau tidak berpengaruh sehingga hipotesis keempat **ditolak**.

Hasil pengujian hipotesis kelima yaitu pengaruh *training and development* terhadap *employee performance* memiliki *sample mean* sebesar 0,036 dan *p-values* yang melebihi 0,05 yaitu sebesar 0,492 yang membuktikan bahwa pengaruh antara *training and development* terhadap *employee performance* tidak signifikan sehingga hipotesis kelima **ditolak**.

Hasil pengujian hipotesis kesebelas yang dapat dilihat pada tabel 4. menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara *employee engagement* dan *employee performance*, pernyataan ini dibuktikan dengan nilai *p-values* bernilai 0,000 yang tidak melebihi 0,05 dan juga *sample mean* yang bernilai positif sehingga hipotesis kesebelas **diterima**.

**Tabel 4. Hasil Uji Direct Effects**

Pengaruh	Sample Mean	P-Values	Kesimpulan
WE -> EP	0.174	0.002	H <sub>1</sub> = Signifikan Positif
LD -> EP	-0.048	0.389	H <sub>2</sub> = Tidak Signifikan
M -> EP	0.074	0.234	H <sub>3</sub> = Tidak Signifikan
JS -> EP	0.036	0.631	H <sub>4</sub> = Tidak Signifikan
TND -> EP	0.036	0.492	H <sub>5</sub> = Tidak Signifikan
EE -> EP	0.557	0.000	H <sub>11</sub> = Signifikan Positif

Sumber : Data diolah (2022)

#### Hasil Uji Indirect Effects

Setelah pengujian *direct effect*, pengujian selanjutnya adalah pengujian *indirect effects* yang menguji peran variabel mediasi. Pada tabel 5. dapat dijabarkan bahwa:

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara *work environment* terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*, pernyataan ini dibuktikan dengan nilai *p-values* bernilai 0,000 yang tidak melebihi 0,05 dan juga *sample mean* yang bernilai positif sehingga hipotesis keenam **diterima**.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara *leadership* terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*, pernyataan ini dibuktikan dengan nilai *p-values* bernilai 0,021 yang tidak melebihi 0,05 dan juga *sample mean* yang bernilai positif sehingga hipotesis ketujuh **diterima**.

Hasil pengujian hipotesis kedelapan yaitu pengaruh *motivation* terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement* memiliki *sample mean* sebesar 0,064 dan *p-values* yang melebihi 0,05 yaitu sebesar 0,104 yang membuktikan bahwa pengaruh antara *motivation* terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement* tidak signifikan sehingga hipotesis kedelapan **ditolak**.

Hasil pengujian hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara *job satisfaction* terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*, pernyataan ini dibuktikan dengan nilai *p-values* bernilai 0,013 yang tidak melebihi 0,05 dan juga *sample mean* yang bernilai positif sehingga hipotesis kesembilan **diterima**.

Hasil pengujian hipotesis kesepuluh menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara *training and development* terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*, pernyataan ini dibuktikan dengan nilai *p-values* bernilai 0,037 yang tidak melebihi 0,05 dan juga *sample mean* yang bernilai positif sehingga hipotesis kesepuluh **diterima**.

**Tabel 5. Hasil Uji Indirect Effects**

Pengaruh	Sample Mean	P-Values	Kesimpulan
WE -> EE -> EP	0.159	0.000	H <sub>6</sub> = Signifikan Positif
LD -> EE -> EP	0.100	0.021	H <sub>7</sub> = Signifikan Positif
M -> EE -> EP	0.064	0.104	H <sub>8</sub> = Tidak Signifikan
JS -> EE -> EP	0.101	0.013	H <sub>9</sub> = Signifikan Positif
TND -> EE -> EP	0.064	0.037	H <sub>10</sub> = Signifikan Positif

Sumber : Data diolah (2022)

### Goodness Of Fit Model

#### Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji  $R^2$  diperlukan untuk mengetahui ketepatan model dalam menjelaskan variabel yang ada. Pada peneliti ini uji  $R^2$  dapat dilihat pada tabel 6. dimana untuk variabel *employee engagement* hasil pengujian menyatakan nilai sebesar 0,500 dengan arti variabel-variabel independen yang ada mampu menjelaskan *employee engagement* dengan baik. Kemudian, variabel *employee performance* menyatakan nilai sebesar 0,541 dengan arti variabel-variabel independen juga mampu menjelaskan *employee performance* dengan baik. Penjelasan tersebut disimpulkan berdasarkan hasil uji  $R^2$  model peneliti yang tergolong *moderate* atau cukup untuk menjelaskan pengaruh variabel yang ada.

**Tabel 6. Hasil Uji Indirect Effects**

Keterangan	Adjusted R-Square	Kesimpulan
EE	0,500	Moderate
EP	0,541	Moderate

Sumber : Data diolah (2022)

#### Hasil Uji Quality Index

Pengujian terakhir dalam GoF adalah menguji *quality index* untuk mengetahui apakah model yang digunakan dalam penelitian ini tergolong baik. Bila nilai  $GoF \geq 0,10$  maka dikatakan lemah,  $GoF \geq 0,25$  dikatakan *moderate* dan  $GoF \geq 0,36$  dikatakan kuat (Ghozali & Latan, 2021). Pada tabel 7. di bawah dapat dilihat bahwa hasil pengujian GoF memiliki nilai yang tergolong kuat yaitu lebih besar dari 0,36. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa model yang dilakukan pada penelitian ini bersifat baik untuk digunakan.

**Tabel 7. Hasil Uji Indirect Effects**

Communalities	R Square	GoF	Kesimpulan
0,611	0,521	0,564	Strong

Sumber : Data diolah (2022)

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian data diatas maka dapat memuat pembahasan hipotesis berupa:

#### **H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *work environment* terhadap *employee performance*.**

Hasil pengujian hipotesis pertama yang dapat dilihat pada tabel 4. menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara *work environment* dan *employee performance*. Berdasarkan hasil pengujian data yang dihasilkan maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja sebuah perusahaan perlu dijaga dengan baik sehingga karyawan merasa nyaman dan bersedia dalam bekerja yang kemudian akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Lingkungan kerja yang bersih, tenang, adanya tim kerja yang positif dan saling mendukung, adanya rasa keamanan dalam lingkungan kerja menjadi salah satu aspek yang penting supaya karyawan merasa nyaman hipotesis ini juga didukung oleh beberapa penelitian oleh Ambarsari *et al.* (2021), Badrianto dan Ekhsan (2020), Cahya *et al.* (2021), Indrawati *et al.* (2021), Juliarti *et al.* (2018), Kirono dan Andriyani (2020), Luhur (2014), Saengchai *et al.* (2019), Suprpti *et al.* (2020), Surjosuseno (2015), Thesiasari *et al.* (2019), Tjahjaningsih *et al.* (2019), dan Triastuti *et al.* (2021) yang menyetujui bahwa adanya lingkungan kerja yang bersih dan nyaman dapat meningkatkan kinerja dari karyawan. Dengan dibuktikannya pengaruh signifikan positif antara kedua variabel maka terbukti juga bahwa ke-5 bank menyiapkan lingkungan kerja yang indah, nyaman, dan tenang sehingga karyawan merasa puas dengan ruang yang dialokasikan.

#### **H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *leadership* terhadap *employee performance*.**

Hasil pengujian hipotesis kedua ditolak berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4. Pernyataan tidak adanya pengaruh signifikan antara 2 variabel tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Marjaya dan Pasaribu (2019), Rahayu dan Ruhamak (2017), Rosalina dan Wati (2020), Saputri dan Andayani (2018), Sugianingrat *et al.* (2019), dan Thesiasari *et al.* (2019) yang berarti kepemimpinan apa pun yang terdapat dalam perusahaan tidak dapat meningkatkan maupun menurunkan kinerja dari karyawan karena kedua variabel dibuktikan tidak berpengaruh atau tidak memiliki hubungan. Penelitian yang dilakukan oleh Marjaya dan Pasaribu

(2019) memberikan kesimpulan bahwa salah satu faktor yang mengakibatkan tidak signifikannya hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja disebabkan oleh penilaian responden terhadap kepemimpinan yang kurang memuaskan namun hal itu tidak berpengaruh terhadap kinerja kerja responden. Namun pernyataan ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Alvi *et al.* (2021), Ariussanto *et al.* (2020), Kalsoom *et al.* (2018), Katili *et al.* (2021), Lai *et al.* (2020), Paais dan Pattiruhu (2020), dan Salman *et al.* (2016) yang mendukung adanya hubungan signifikan antara kedua variabel.

**H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *work motivation* terhadap *employee performance*.**

Hasil pengujian hipotesis ketiga yang dapat dilihat pada tabel 4. menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara *work motivation* dan *employee performance*. Dengan ini, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja tidak menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara kedua variabel tersebut didukung oleh beberapa penelitian yang dilakukan oleh Cahya *et al.* (2021) yang berpendapat bahwa motivasi bukan faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan, Kirono dan Andriyani (2020), Luhur (2014), dan Marjaya dan Pasaribu (2019) namun bertolak belakang dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Herlissha dan Riyanto (2019), Hidayah dan Tobing (2018), Hok *et al.* (2014), Indrawati *et al.* (2021), Jufrizen dan Sitorus (2021), Paais dan Pattiruhu (2020), Rahayu dan Ruhamak (2017), Riyanto *et al.* (2021), Saputri dan Andayani (2018), Shidiq dan Azizah (2019), Sigalingging dan Pakpahan (2021), Subiyanto *et al.* (2022), dan Suprapti *et al.* (2020). Marjaya dan Pasaribu (2019) pada penelitiannya berpendapat bahwa karyawan telah memiliki tujuan dan tanggung jawab atas kerjanya sesuai dengan waktu yang ditentukan, maka dari itu perusahaan tidak perlu memberikan motivasi karena karyawan sadar akan tanggung jawab mereka dan mereka akan berusaha untuk memenuhi dan menyelesaikan pekerjaannya. Pada penelitiannya Marjaya dan Pasaribu (2019) juga berpendapat meskipun motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun karyawan akan merasa dihargai bila diberi motivasi.

**H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*.**

Hasil pengujian hipotesis keempat ditolak berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4. Pernyataan tidak adanya pengaruh signifikan antara 2 variabel tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Eka dan Anik (2020), Hanifah (2016), Hidayah dan Tobing (2018), Jufrizen dan Sitorus (2021), Riyanto *et al.* (2021), Sutopo (2018), Triastuti *et al.* (2021) maka kepuasan kerja seorang karyawan tidak bisa menjadi faktor untuk menentukan meningkatnya ataupun menurunnya kinerja karyawan, alasan mengapa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dapat disebabkan karena *mindset* karyawan yang merasa sudah puas dengan keberadaan sekarang sehingga mereka merasa tidak perlu meningkatkan performa mereka contohnya gaji yang sudah ditetapkan sesuai dengan jabatan ataupun UMK dan gaji tersebut telah memenuhi kebutuhan karyawan sehingga karyawan merasa puas. namun pernyataan ini juga bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Gupta *et al.* (2019), Herlissha dan Riyanto (2019), Juliarti *et al.* (2018), Paais dan Pattiruhu (2020), Suprapti *et al.* (2020), Supriyanto *et al.* (2021), Tjahjaningsih *et al.* (2019) yang mendukung adanya hubungan signifikan antara kedua variabel.

**H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *training and development* terhadap *employee performance*.**

Hasil pengujian hipotesis kelima ditolak berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4. Pernyataan tidak adanya pengaruh signifikan antara 2 variabel tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Atawirudi *et al.* (2020), Guli *et al.* (2022), Hok *et al.* (2014), Ramadhany *et al.* (2020), Shidiq dan Azizah (2019), Wicaksono (2019) Pelatihan dan pengembangan karir yang didapatkan karyawan belum tentu selalu akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan untuk karyawan mungkin saja akan meningkatkan *skill* dan pengetahuan karyawan namun bila karyawan tidak mengadopsinya maka kinerja karyawan tidak akan meningkat. Begitu juga dengan pengembangan karir. Namun ada beberapa penelitian yang bertolak belakang dengan pertanyaan ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Fakhri *et al.* (2021), Handayani (2020), Maduningtias (2020), Mahadevan dan Yap (2019), Marjaya dan Pasaribu (2019), Saengchai *et al.* (2019), Sendawula *et al.* (2018), Sigalingging dan Pakpahan (2021), dan Triastuti *et al.* (2021) yang mendukung adanya hubungan signifikan antara kedua variabel.

**H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *work environment* terhadap *employee performance***

**dengan dimediasi oleh *employee engagement*.**

Hasil pengujian hipotesis keenam diterima. Pernyataan adanya pengaruh signifikan antara 2 variabel tersebut dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ambarsari *et al.* (2021), Ariussanto *et al.* (2020), Indrawati *et al.* (2021), Mendonca *et al.* (2020), Saengchai *et al.* (2019), Trisninawati dan Elpanso (2021) lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat membuat seorang karyawan merasa *engaged*, bahagia, dan semangat dalam melakukan pekerjaannya yang kemudian akan berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan. Terbuktinya hubungan signifikan positif juga dapat diartikan bahwa karyawan pada ke-5 bank umum puas dengan lingkungan kerja yang ada sehingga bisa disimpulkan bahwa perusahaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang positif serta rasa *engaged* karyawan yang dapat meningkatkan kinerja.

**H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *leadership* terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*.**

Hasil pengujian hipotesis ketujuh yang dapat dilihat pada tabel 5. menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara *leadership* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan yang baik dapat membuat karyawan merasa senang dan percaya diri dalam melakukan pekerjaannya sehingga mereka akan lebih berusaha dan lebih bisa meningkatkan kinerja mereka. seorang pemimpin yang dapat menghargai serta memberikan saran yang dapat membangun karyawan dan menjadi contoh produktivitas yang baik tentu saja dapat mendapatkan kepercayaan dari karyawan sehingga karyawan akan mengikutinya dan menyelesaikan target yang diberikan dari pimpinan. Hipotesis ini juga didukung oleh penelitian dari beberapa peneliti yaitu Alvi *et al.* (2021), Ariussanto *et al.* (2020), Lai *et al.* (2020), Salman *et al.* (2016), Sugianingrat *et al.* (2019).

**H<sub>8</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *work motivation* terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*.**

Hasil pengujian hipotesis kedelapan ditolak berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5. Pernyataan tidak adanya pengaruh signifikan antara *work motivation* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Trisninawati dan Elpanso (2021) namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Indrawati *et al.* (2021), Muchsinati dan Teo (2019), Riyanto *et al.* (2021) yang mendukung adanya hubungan signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi kerja tidak bisa menjadi faktor bagi karyawan untuk merasa *engaged* terhadap pekerjaannya sehingga secara otomatis juga tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan.

**H<sub>9</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *job satisfaction* terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*.**

Hasil pengujian hipotesis kesembilan yang dapat dilihat pada tabel 5. menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara *job satisfaction* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Hipotesis ini juga didukung oleh penelitian dari beberapa peneliti yaitu Arifin *et al.* (2019), Eka dan Anik (2020), Muchsinati dan Teo (2019), Ramadhany *et al.* (2020) dan Riyanto *et al.* (2021) Kepuasan kerja terbukti menjadi salah satu faktor yang membuat karyawan merasa semangat dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas tentang hal-hal yang ada diperusahaannya dapat menyebabkan karyawan betah untuk bekerja diperusahaan dan tidak merasakan stress kelebihan saat bekerja sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik yang kemudian dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

**H<sub>10</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *training and development* terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*.**

Hasil pengujian hipotesis kesepuluh diterima berdasarkan hasil pengujian pada tabel 5. Pernyataan adanya pengaruh signifikan antara 2 variabel tersebut dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014), Fakhri *et al.* (2021), Farida dan Hendarsjah (2022), Saengchai *et al.* (2019), dan Sendawula *et al.* (2018). Walaupun pelatihan dan pengembangan karir tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, pelatihan dan pengembangan karir dapat berhubungan secara tidak langsung terhadap kinerja dikarenakan adanya *employee engagement* dimana karyawan yang menerima pelatihan dan pengembangan merasa *engaged* terhadap pekerjaannya maupun perusahaannya karena telah

memberikan alternatif tambahan supaya karyawan lebih mudah dalam memahami dan mempermudah pekerjaan yang ada. Karyawan yang merasa *engaged* setelah mendapatkan pelatihan, akan membuktikan kelayalitan dirinya terhadap perusahaan dengan meningkatkan kinerja sebagai salah satu cara yang bisa dilakukan.

**H<sub>11</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif antara *employee engagement* terhadap *employee performance*.**

Hasil pengujian hipotesis kesebelas yang dapat dilihat pada tabel 4. menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara *employee engagement* dan *employee performance*. Hipotesis ini juga didukung oleh penelitian dari beberapa ahli yaitu penelitian yang dilakukan oleh Alvi *et al.* (2021), Anitha (2014), Arifin *et al.* (2019), Ariussanto *et al.* (2020), Eka dan Anik (2020), Fakhri *et al.* (2021), Ganyang (2019), Herlissha dan Riyanto (2019), Indrawati *et al.* (2021). Katili *et al.* (2021), Kuruppuge dan Gregar (2017), Kusuma dan Rahyuda (2021), Lai *et al.* (2020), Mendonca *et al.* (2020), Ramadhany *et al.* (2020), Saengchai *et al.* (2019), Salman *et al.* (2016), Sendawula *et al.* (2018), Singh dan Vaishya (2021), Subiyanto *et al.* (2022), Sugianingrat *et al.* (2019), Trisninawati dan Elpanso (2021). Pada penelitian yang dilakukan oleh Kusuma dan Rahyuda (2021), mereka berpendapat bahwa *employee engagement* diperlukan oleh perusahaan guna untuk mempermudah perusahaan dalam melihat seberapa besar karyawan dalam komitmen, dan kemampuan kerja mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Semakin tinggi *employee engagement* pada suatu karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan dalam menyelesaikan tugasnya yang kemudian akan berpengaruh langsung terhadap kinerjanya.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil uji data yang telah dilakukan pada penelitian ini yang membahas peran *employee engagement* dalam memediasi beberapa variabel seperti *work environment*, *leadership*, *motivation*, *job satisfaction*, dan *training and development* dapat disimpulkan bahwa total sebanyak 6 hipotesis yang terbukti berpengaruh signifikan positif yaitu hipotesis 1, 6, 7, 9, 10, dan 11. Hasil hipotesis yang terbukti tidak berpengaruh signifikan adalah hipotesis 2, 3, 4, 5, dan 8. Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan yaitu sampel penelitian yang hanya memfokuskan pada beberapa bank di wilayah Kota Batam sehingga belum bisa mewakili populasi secara keseluruhan serta penyebaran kuesioner hanya menggunakan 1 alternatif yaitu melalui *google form* yang dilakukan secara *online* sehingga ada beberapa responden yang kurang mengerti dengan pertanyaan yang menyebabkan kuesioner tidak lengkap dan tidak dapat diolah. Dari kesimpulan tersebut, maka disarankan bagi perusahaan untuk dapat mempertimbangkan faktor-faktor seperti kepuasan kerja antara lain bisa berupa gaji, bonus atau lain sebagainya, kemudian faktor kepemimpinan, motivasi karyawan dan pelatihan serta pengembangan karir sehingga karyawan merasa terikat atau *engaged* dan bertanggung jawab atas pekerjaan dan merasa semangat dalam bekerja yang kemudian dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak baik bagi perusahaan. Variabel-variabel tersebut ditemukan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *employee engagement* pada hasil penelitian yang dilakukan pada ke-5 bank tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa ke-5 bank tersebut dapat beroperasi dengan cukup baik walaupun tidak memfokuskan perkembangan pada kepuasan kerja, kepemimpinan, pelatihan dan pengembangan serta motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Namun, perlu diketahui bahwa variabel-variabel di atas telah dibuktikan oleh beberapa penelitian yang menghasilkan hasil yang signifikan dengan arti, dengan mempertimbangkan dan mengembangkan variabel-variabel tersebut perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Maka dari itu, perusahaan disarankan dapat mempertimbangkan variabel pada penelitian ini guna untuk bisa lebih meningkatkan lagi kinerja yang ada. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbanyak objek penelitian selain BRI, BNI, BCA, bank Mandiri, dan BTN serta memperluas ruang lingkup dalam penyebaran kuesioner supaya lebih beragam. Selain itu, diharapkan juga bagi penelitian selanjutnya untuk mengadopsi variabel-variabel yang baru seperti budaya perusahaan, kompensasi, kerja sama antar karyawan, dan *work-life balance* sebagai faktor yang mendukung *employee engagement* maupun *employee performance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahakwa, I., Yang, J., Agba Tackie, E., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>

- Ahyar, H. dkk. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu. (Issue March).
- Alvi, B., Haider, A., & Akram, M. (2021). The Role of Strategic Leadership on Employee Performance with Mediating Effect of Employee Engagement: An Empirical Study of Higher Educational Commission Employees. *Global Educational Studies Review*, VI(II), 11–20. [https://doi.org/10.31703/gesr.2021\(vi-ii\).02](https://doi.org/10.31703/gesr.2021(vi-ii).02)
- Ambarsari, V. R., Khuzaini, & Prijati. (2021). Employee engagement memediasi pengaruh dukungan organisasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Inovasi*, 17(2), 239–247.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagemen. *International Journal of Multi Discipline Science*, 2(1), 1–9.
- Ariussanto, K. A. P. A., Tarigan, Z. J. H. T., Sitepu, R., & Singh, S. K. (2020). Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies. *SHS Web of Conferences*, 76, 01020. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601020>
- Atawirudi, R., Firdaus, M. A., & Rachmatullailly, R. . (2020). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Al Tijarah*, 6(3), 60. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v6i3.5607>
- Ayal, R., Isanawikrama, I., & Buana, Y. (2018). The Implementation of Training and Development Program: A Study Case at PT Bank Negara Indonesia Branch. *The Winners*, 19(1), 45. <https://doi.org/10.21512/tw.v19i1.4631>
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). The Effect of Work Environment and Job Motivation on Job Satisfaction and Job Performance in PT . X. *Journal of Business, Management and Accounting*, 2(August), 200–205.
- Cahya, A. D., Ratnasari, N. T., & Putra, Y. P. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UMKM Buah Baru Online (BBO) Di Gamping Yogyakarta). *Jurnal Bingkai Ekonomi*, 6(1), 16–26.
- Eka, F., & Anik, H. (2020). the Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Engagement and Employee Performance At Pt. Abyor International. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(4), 479–489. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i4.216>
- Fakhri, R. F., Djastuti, I., & Mas'ud, F. (2021). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Ciomas .... *Diponegoro Journal of ...*, 9, 59–78. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jme/article/view/31490>
- Farida, N. F., & Hendarsjah, H. (2022). Peran Pelatihan dengan Mediasi Kesesuaian Pekerjaan, Pembelajaran, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kota Madiun. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 302–313. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.1.302>
- Ganyang, M. T. (2019). The The Impact of Organization culture and Work Environment on Employee Engagement and It's Implication on Employee Performance of The Automotive Industry In Jakarta, Indonesia. *Archives of Business Research*, 7(9), 64–70. <https://doi.org/10.14738/abr.79.6789>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2021). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (ED.2). Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro , 2021.
- Guli, Nurhikmat, F. A., & Dayatullah. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Progresif Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pariwisata Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Ekonomi Dan Publik*, 18(1), 49–61.
- Gupta, V., Kumar, S., Anitha, J., Ibrahim, M., Al Falasi, S., Kiweewa, S. B., Asiimwe, S. B., Song, J. H., Lim, D. H., Kang, I. G., Kim, W., Salman, M., Khan, M. A. M. N., Javaid, M., Din, M. N. u, Tyagi, V., Kuruppuge, R. H., Gregar, A., Nazir, O., ... Khusniah. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 7(2), 1–9. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Hair, J. J. F., G Tomas, M. H., M. Ringle, C., & Marko, S. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hanafi, A. (2019). Effect of Organizational Structure, Job Analysis and Leadership Style on Work Motivation and Its Impact on Performance of Employees. *Journal of Public Administration Studies*, 4(1), 39–45. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2019.004.01.8>
- Handayani, R. (2020). The Effect of Training and Motivation on Employee Performance. *PINISI Discretion Review*, 2(1), 25. <https://doi.org/10.26858/pdr.v2i1.13221>
- Hanifah, N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif (Studi Pada Karyawan PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(3), 1–10.
- Herlissha, N., & Riyanto, S. (2019). The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation, and Employee Engagement on Employees Performance of Pt Inixindo Persada Rekayasa Komputer. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(12).
- Hidayah, T., & Tobing, D. S. K. (2018). The influence of job satisfaction, motivation, and organizational commitment to employee performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 122–127. <https://doi.org/10.9790/487X-1910065056>

- Hok, T. T., Hubeis, A. V. S., & Kuswanto, S. (2014). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Kasus Perusahaan Distributor Alat Berat. *Sosiohumaniora*, 16(2), 215. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v16i2.5735>
- Indrawati, R., Ruswanti, E., & Amalia, N. S. (2021). The Importance of Employee Engagement in Mediating the Improvement of Staff Performance at the Hospital. *International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, 4(3), 313–324. <https://doi.org/http://doi.org.10.35654/ijnhs.v4i3.455> Abstract.
- Ismael, N. B., Othman, B. J., Gardi, B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 15–24. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.3>
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Juliarti, P. A. D., Agung, A. A. P., & Sudja, I. N. (2018). Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(3), ME 20553-20562. <https://doi.org/https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/03/460>
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industriail Engineering Letters*, 8(3), 23–30.
- Kanwal, K., & Syed, M. (2017). Impact of reward system on employee performance in banking sector. *RADS Journal of Social Sciencess & Business Management*, 4(2), 82–103. <http://jssbm.juw.edu.pk/index.php/jssbm/article/view/44>
- Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). The Effects of Leaderships Styles, Work-Life Balance, and Employee Engagement on Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(3), 199–205. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems319>
- Kirono, C. S., & Andriyani, D. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Pelita Bangsa*, 5(3), 44–48.
- Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2017). Family involvement, employee engagement and employee performance in enterprising family firms. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(5), 1695–1707. <https://doi.org/10.11118/actaun201765051695>
- Kusuma, A., & Rahyuda, A. G. (2021). The Role of Employee Engagement Mediates the Influence of Quality of Work Life on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 132. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i2.4321>
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., Lin, & Cheng-Chen. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 1(11). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Luhur, R. Y. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan Dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk. *Jurnal OE*, VI(3), 327–344.
- Maduningtias, L. (2020). The Effect of Working Discipline and Training on Employee Performance (at PT. Transkom Indonesia in Tangerang). *PINISI Discretion Review*, 1(2), 65. <https://doi.org/10.26858/pdr.v1i2.13046>
- Mahadevan, A., & Yap, M. H. Y. (2019). Impact of training methods on employee performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 21(10), 7–14. <https://doi.org/10.9790/487X-2110010714>
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. A. (2018). REMUNERATION REWARD MANAGEMENT SYSTEM AS A DRIVEN FACTOR OF EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Business & Society*, 19(4), 535–545. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=133965138&site=eds-live>
- Mendonca, P., Riana, I. G., & Soares, A. da C. (2020). The Role of Employee Engagement Mediates the Relationship of the Work Environment, Teamwork on Employee Performance. *ABM : International Journal of Administration, Business and Management*, 2(2), 126–148. <https://doi.org/10.31967/abm.v2i2.395>
- Muchsinati, E. S., & Teo, M. (2019). Analysis of the Factors That Influence Employment As Online Transportation Drivers In Batam City. *Journal of Business Studies and Management Review*, 5(1), 34–39. <https://doi.org/ISSN2597-6265>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pamungkas, S. A. (2018). Employee Engagement, Kinerja Karyawan dan Kinerja Bank dari Perspektif Pegawai Front Office Bank Syariah di Kota Bandung. *Industrial Reserach Workshop an d National Seminar*, 642–647.
- Rahayu, B., & Ruhamak, M. D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap). *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 2(1), 1–22. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v2i1.15>
- Ramadhany, S. R., Taba, M. I., & Umar, F. (2020). The Effect of Training and Job Satisfaction on Employee

- Engagement and Performance of Millennial Generation Employees of PT Midi Utama Indonesia Tbk in Makassar. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(6), 566–571. <https://doi.org/10.38124/ijisrt20jun288>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rosalina, M., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(1), 18–32. <https://doi.org/10.37932/j.e.v10i1.26>
- Saad, M. M., Gaber, H. R., & Labib, A. A. (2021). Investigating the impact of human resource management practices on employee engagement, and the moderating role of strategy implementation in Egypt. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–9. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V19I0.1412>
- Saengchai, S., Siriattakul, P., & Jermstittiparsert, K. (2019). The Mediating Role of Employee Engagement between Team and Co-worker Relation, Work Environment, Training and Development and Employee Performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(4). <https://doi.org/10.37200/ijpr/v23i4/pr190414>
- Salman, M., Khan, M. N., Javaid, M., & Din, M. N. u. (2016). Leadership Style and Employee Performance Through Mediating Role of Work Engagement. *American Journal of Business and Society*, 1(3 PG-129–135), 129–135. NS -
- Samo, A. H., Khan, S., Ali, N., & Ali, S. (2019). The Impact of Workplace Ostracism on Stress and Employee Engagement. *Journal Of Business Research TURK*, 11(4), 3471–3484. <https://doi.org/https://doi.org/10.20491/isarder.2019.822>
- Saputri, R., & Andayani, N. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. *Journal of Applied Business Administration*, 2(2), 307–316. <https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1109>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Shidiq, M. R. N. A., & Azizah, S. N. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Ketepatan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pkp-Pk Pt. Angkasa Pura Ii Persero). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 1(1), 9–24. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v1i1.398>
- Siddiqi, D. A., & Sahar, N. (2019). The Impact of Training & Development and Communication on Employee Engagement – A Study of Banking Sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592>
- Sigalingging, H., & Pakpahan, M. E. (2021). the Effect of Training and Work Environment on Employee Performance With Motivation As an Intervening Variable At P.T Intraco Agroindustry. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 24(6), 130–139.
- Singh, R., & Vaishya, R. (2021). The Moderating Effect of Gender and Marital Status On the Influence of Employee Engagement Towards Employee Performance in State Bank of India, Raipur Region, Chhattisgarh. *REST Journal on Emerging Trends in Modelling and Manufacturing*, 7(2), 56–62. <https://doi.org/10.46632/7/2/5>
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (1999). The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15(3), 289–306. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00028-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00028-1)
- Subekti, A. (2021). The Influence of Performance Appraisal System Towards Job Satisfaction, Motivation, as well as Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(2), 104–114.
- Subiyanto, D., Septyarini, E., & Khusniah. (2022). Analysis of the Effect of Employee Engagement , Perceived Organizational Support , and Motivation on Employee. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4, 447–460. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v4i3.789>
- Sugianingrat, I. A. P. W., Widywati, S. R., Costa, C. A. D. J. Da, Ximenes, M., Piedade, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Suprapti, Puji Astuti, J., Sa, N., Diah Rahmawati, S., Yuli Astuti, R., & Sudargini, Y. (2020). The Effect of Work Motivation, Work Environment, Work Discipline on Employee Satisfaction and Public Health Center Performance. *Journal Industrial Engineering & Management Research ( Jiemar)*, 1(2), 2722–8878. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Pujiyanto, Z. T., & Masyhuri. (2021). Employee Engagement: A Quantitative Review and Its Relationship with Job Satisfaction and Employee Performance. *Proceedings of the International Conference on Engineering, Technology and Social Science (ICONETOS 2020)*, 529(Iconetos 2020), 268–273. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210421.038>
- Surjosuseno, D. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian

- Produksi UD Pabrik Ada Plastic. *Agora*, 3(2), 175–179.
- Sutopo, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information, Budaya Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. *Advance*, 5(1), 54–61.
- Thesiasari, F. D. R., Prasetyo, I., & Riswati, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya. *Jurnal Menejerial Bisnis*, 2(3), 243–252.
- Tjahjaningsih, E., Hayuningtias, K. A., Santoso, I. H., & Syadly, G. M. (2019). *The Role of Work Environment on Bank Employees' Performance*. 86(Icobame 2018), 127–130. <https://doi.org/10.2991/icobame-18.2019.28>
- Triastuti, Y., Wulandari, D., Budiningsih, S., & Koentari, K. (2021). *Pengaruh pelatihan, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT . Mandom Indonesia Tbk (The influence of job training, work environment, and job satisfaction on the performance of employees of PT . Mandom Indonesia Tbk)*. 2(02), 147–156. <https://doi.org/https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.196> e-ISSN
- Trisninawati, & Elpanso, E. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Di Mediasi Employee Engagement. *Journal Management, Business, and Accounting*, 20(3), 275–284. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v3i2.328>
- Wicaksono, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Kharisma Gunamakmur. *Agora*, 7(2), 1–7.